中国企业智库发展的困境分析及应对

蒋健才 中国商协会服务工作委员会创新研究院 广州 邮编：510000

摘要：

企业智库，是指主要服务于市场经济建设和发展、带有公益性质的独立的非以营利为全部（主要）目的的社会组织。目前，企业智库的发展形势不容乐观，既有外在的因素，也有内在的因素。**【方法/过程】**通过实地调研，分析我国企业智库发展创新存在的瓶颈问题。**【结论/结果】**提出企业智库参与决策咨询的有效途径，指出企业智库的发展需要从资金基础、规划设计、研究能力三个方面完善和创新。

关键字：

企业智库;行业模式;困境;突破战略

Analysis of the dilemma of the development of Chinese enterprise think tank and Its Countermeasures

China Business Association Service Work Committee Innovation Research Institute

Jiancai Jiang Guangzhou Zip code：510000

Abstract

【Purpose】 Enterprise think tank is the main service in the construction and development of market economy, with the public nature of the independent non profit for all (Major) purposes of social organizations. At present, the development situation of enterprise think tank is not optimistic, both external factors, there are internal factors. **【Method】** Through field research, analysis of the bottleneck of the development and innovation of China's enterprise think tank. **【Result】** Put forward an effective way to participate in decision-making consultation enterprise think tank, and points out that the development of enterprise think tank needs to improve and innovate from three aspects of capital foundation, planning design and research ability.

Keywords

Enterprise think tank、Industry model、dilemma、Breakthrough strategy

分类号：

C26

1. 当前中国企业智库的发展状况

影响中国智库发展的因素包括两个方面，一是外部环境因素，二是内部环境因素。外部环境因素主要包括政策导向因素及社会认知因素。目前，在政策导向上明确鼓励和支持智库发展，伴随着中国经济“新常态”而来的转型升级大潮，各行各业对智库的认知和依赖逐渐加深。从社会认知来看，企业智库已具“天时”，当前正是趁势而起之时。

中国企业智库发展的基础薄弱，向来为“世界工厂”的中国，有大规模中小企业，当前转型升级是大势所趋，资源性经济向创新型、科技型、人才型、技术型、智力型经济转变的过程中，伴随而来的是极速扩张的智库需求，而在经济全球化下，发达国家的实力雄厚的智库企业进军中国不可避免，以当前较为弱小的中国企业智库，如何以弱胜强是摆在企业智库面前的问题。

企业智库需要发挥“地利”之势。麦肯锡进军中国屡屡受挫的原因，并不是能力不足，而是水土不服，没有占到中国的“地利”优势。中国企业智库据本土之利，才能与实力强大的国外智库一争长短，但地利之优终究不是长久之计，随着时间推移，其优势差将越来越小，优势差尚存之时，是中国智库崛起的最佳时机，因此，企业智库建设要紧抓，不要失去良机。

2. 中国企业智库发展中的问题

中国智库的发展已具天时，即外部环境良好，但机遇与能力要平衡发展，企业智库要崛起，还要勤修内功。要有雄厚的资金基础，要有长远的规划设计，还要着重提升自身的研究能力。

2.1 资金不足问题

企业智库的资金是支撑智库正常运作的基础资金。事实上，在企业智库中，有智库之名的不在少数，但真正能正常运作的则不足十之一、二。原因就在于这些智库并没有足够支撑他们正常运作的资金来源。这些智库的组织形式就只能是一部分人倡导，然后邀约一些学者，组成一个松散的联盟似的组织，在这个组织中，虽然号称有哪些专家学者在其中任职，但事实上只是虚职挂名，并非实职。由于前期没有固定资金的注入，这些智库之间也难以形成研究合作。另外，由于资金的局限性，注定使企业智库成果产出缓慢，这又使邀约来的专家、学者将他们逐渐边缘化，使得企业智库失去了对这些专家、学者的凝聚力，没有了人才，企业智库的核心竞争力就不再存在，最终，企业智库只能名存实亡。

所以企业智库的组建远非是联合一些专家学者那么简单，不能将发展的基础资金都寄希望在智力汇聚而带来的变现价值预期上。

从商业化运作的市场定位来看，企业智库必须要认识到，那些实力雄厚的客户往往已经形成固有的智囊支持甚至自己组建有智囊团，企业智库要争取这样的客户是非常困难的，因为必须打败同业竞争者，以高水平的姿态说明自身具备更高的价值，这无疑是非常不容易做到的。

对实力弱小的客户，由于资金有限，通常注重短期经济价值回报，尤其资源性经济时代（相对于知识型经济而言）尚未完全结束，企业智库要争取实力弱小的客户也不容易。

而更为重要的是，由于邀约的专家学者只是联盟合作，智库核心竞争力可以说并不稳定，在这种环境下，企业智库发展危机四伏。在企业智库发展过程中，必须具备两类人才结构，第一类是常驻人才，即智库班底。在智库的框架下团结发展，是智库的研究人员，是智库开展工作的核心力量；第二类是特约人才，即智库外围人才。这些人才是智库希望凝聚的人才，但又很难成为智库班底的人才，采取合作方式加盟智库，互惠共利，选择性承担智库的研究开发任务。

第一类常驻人才要不断壮大，注重质量和凝聚力；第二类特约人才要广撒网，分散布局，注重高端化和影响力。要实现这一结构，无疑需要坚实的资金基础作为保障。

资金基础包括稳定的经费来源、稳定的市场通道、合理的商业化运作模式。

2.2 规划设计问题

在规划设计方面，许多企业智库存在战略不足的缺陷，首先体现在自身的发展规划上。根据上海社会科学院智库研究中心 2014 年 2 月发布的《2013 年中国智库报告》定义，智库主要是指：以公共政策为研究对象，以影响政府决策为研究目标，以公共利益为研究导向，以社会责任为研究准则的专业研究机构。

需要自筹经费，这是企业智库有别于官方智库的重要特征。由此带来的是一系列不同发展战略的变化。企业智库应是主要以市场经济为研究对象，以修正和影响企、政决策为研究目标，以可持续发展为研究导向，以社会责任为研究准则的商业化运作并兼顾公共利益的专业研究机构。以市场经济为研究对象，即要求企业智库的主要服务对象转变到企业上来；以修正和影响企、政决策为研究目标，则表明企业智库的作用是在探索最优的可持续发展之路，其重点仍在企业发展决策上，政策影响目标旨在优化市场经济的政策推动力；以可持续发展为研究导向，

则要求企业智库在确保效益的同时，保障基本要求的公共利益；商业化运作兼顾公共利益，则要求企业智库既不能效仿官方背景智库的运作模式和发展使命，也不能全然成为唯利是从的盈利机构形象，要巧妙地寻找一个平衡点。效仿官方背景智库的企业智库很难生存发展，而过分注重利益的智库则已非当前所需要的智库。

结合资金基础的要求，企业智库的突破发展战略跃然而出，其中最重要的是“平衡发展战略”与“协同合作发展战略”。平衡发展战略应体现在智库的组织架构上，要求企业智库至少具备三个功能主体，分别是“合作中心”、“研究中心”、“服务中心”，三位一体，方能支撑起企业智库的正常运营与发展。其中，合作中心主要为实现智库对外特约人才扩张战略，是挖掘与网罗各界高端人才的中心；研究中心即承担相应的课题研究任务；服务中心即为主要的商业化运作中心，向外推广提供包括咨询、课题研究、教育培训等各类智力有偿服务及重大或热点问题的公益性研究建言等。

值得一提的是，智库不仅仅承担理论研究任务，还应能以理论指导实践，不止纸上谈兵。

协同合作战略是指智库的发展不应是独立的。商协会将在未来社会主义市场经济建设和发展中承担重要使命，发挥重要作用，它能有效集成行业资金。但目前很多商协会的服务能力较低，不能满足行业发展的要求。企业智库有较高的服务能力，但缺乏稳定的市场通道以建立合理化的商业模式，与商协会间存在明显的互补性，协同合作对双方发展将都是一次很大的提升。

协同合作战略的意义更在于能有效支撑起智库起步阶段的发展，有商协会的市场资金集聚，智库前景更为明朗，投资回报周期缩短，有利于获得启动资金。

此外，合作共赢也有利于智库获得一定的稳定的基础经费来源。

2.3 研究能力问题

企业智库研究能力不强，成果较少，这对于智库而言是相当致命的。之所以如此，是因为许多企业智库的专家学者与智库之间只是浮于表面的合作关系，智库也没有资金去主动支配研究开发课题，而与之合作的专家学者的成果往往也不会以该智库成员的名义发表，因此，造成智库研究能力不强的事实。要解决这个问题，关键在于要有充分的经费来源，支持以企业智库的名义开发课题成果，组建属于智库班底的人才。

除此之外，智库研究能力不强还有一个重要因素是没有系统的研究体系，找不准研究课题，成果较少，且无太大影响力。对于企业智库而言，多数情况下是接受委托展开对某项目的分析评估，有时候也会针对一些公共热点问题展开较为简短的评论分析。这样的形式是远不足以支撑起智库的发展定位的。对于企业智库而言，树立自己的特色，形成特点鲜明的“主题性研究智库”很有必要。

3. 企业智库的发展要把行业模式研究作为核心竞争力

根据两办 2015 年 1 月《关于加强中国特色新型智库建设的意见》的指导，企业智库研究的重点应面向行业产业，围绕国有企业的改革，产业结构的调整，产业发展规划，产业技术方向，产业政策的制定，重大工程项目开展决策咨询研究。围绕企业智库自身的发展战略，企业智库要以市场经济发展为主要研究对象，以服务各行业可持续发展为目标，以“行业模式”研究作为主要框架，作长期性研究的课题。在此基础上，有针对性地开展其他研发任务。其中，企业智库对“行业模式”的研究，才是智库发展的核心竞争力。

行业模式是维持行业始终保持上扬趋势、确保行业可持续发展能力、不断增强行业国际竞争力一种达成策略。企业智库要重点研究行业的发展趋势，发现机遇、创造机会、制定策略。加强区域竞争、国际竞争、行业竞争的研究，加强成本研究，分析研究行业当前的成本结构及生产均成本，研究降低行业生产成本的可行性策略和方法。企业智库还要根据行业趋势的分析判断，结合当前行业的发展状况，从保障行业发展活力的目的出发，提出不断创新的行业性可行策略。企业智库也要研究市场对行业产品或服务的价值主张趋向变化，从而指导行业的产品创新和技术研发方向。企业智库还要根据区域位置环境的不同，对不同区域内的产业布局和发展进行分类定位研究，以达到充分扬长避**短、更快更好的发**展目的，同时也包括区域产业间的竞合研究。**企业智库更要做好风险研究**，分析研究任何可能导致行业发展趋势向下的因素，综合研究成果，提出行业转型升级的方向、策略、方法。

4. 企业智库建设的对策

当前是中国企业智库发展的关键时期，恰逢“天时”，又据“地利”，只要善用于“人和”，则大事可成。智库的兴起务必要在今朝，迟则生变，所以要抢抓机遇。但智库的发展又不能急功近利，抢抓的是基础，是扎下根系，但上层建设则需要稳扎稳打。事实上，智库从萌芽到成长茁壮，不是朝夕之功。智库以智慧见长，以智慧制胜，智库自身的发展更要以智慧见长、智慧制胜。

4.1 企业智库的研究要有预见性

企业智库的职责不是要企业智库去被动地应对什么，而是要预见什么。企业智库最大的意义不在于亡羊补牢，而应该是在于先知先觉，未雨绸缪。我们欠缺

的不是亡羊补牢者，而是先知先觉，未雨绸缪者。布局当下，赢在未来，这才是企业智库得以发展的最大契机，也是企业智库所应发挥的最大优势。企业智库的智慧，应当是主动多于被动，战略多于战术。

4.2 企业智库的成果要推陈出新

企业智库发展的第二要义在于推陈出新。企业智库需要转变思考方向，能够从否定中获得肯定，而非一味直接去肯定某一理论或观点。所谓一叶蔽目，不见泰山；两豆塞耳，不闻雷霆。唯有去伪存真，才能得见本质，从而彰显企业智库的真正意义和巨大价值。

4.3 智库应多加开发利用传统理论文化

中国的传统文化博大精深，开发利用传统文化中的智慧才能在走向世界的竞争中弘扬民族文化，更易于独树一帜。当然智库也不必为此所桎梏，兼容并蓄，青出于蓝也未尝不可。在中国，随着资源性经济时代的远去，未来将是知识经济时代，也正是智库大展拳脚之时。